



Hvordan utvikle og beholde medarbeidere?

Olav Johansen

Menova

3. november 2015



SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE



Olav Johansen

2013 - dd	Høyskolelektor, institutt for ledelse og organisasjon, Markedshøyskolen
2013 - dd	Daglig Leder, Senter for erfaringsbasert ledelse
2007 - 2013	Fagansvarlig for lederutvikling, Telenor Norge
2004 - 2007	Kompetansesjef, Schenker logistikk
2001 – 2004	Rådgiver, Mintra
1999 – 2001	Forsker/prosjektleder, Læringslaben
2006	Organisasjonpsykologi, BI Oslo
1993 - 1999	Cand.paed., organisasjon, ledelse og læring, Universitet i Oslo



Kompetanse og læring

Hva gjør de beste lederne?

Eksempler

Hva nå?





SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE



SENER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE

Med utgangspunkt i denne formiddagen:

Hvilken konkret og spesifikk atferd kunne vært interessant for deg å prøve ut - i ditt lederskap eller i din organisasjon – i praksis?



A person is kitesurfing on a blue ocean under a clear blue sky. A red and blue kite is visible in the upper left corner, with its lines extending down to the surfer. The surfer is in a dynamic pose, leaning back and pulling on the lines.

Tenk på en periode du opplevde sterk grad av læring, vekst og utvikling i jobbsammenheng.

Hva kjennetegnet denne perioden?

Vær veldig konkret!

Kompetanse og læring

Hva gjør de beste lederne?

Eksempler

Hva nå?



A person is kitesurfing on a blue ocean under a clear blue sky. A red and blue kite is visible in the upper left corner, with its lines extending down to the surfer. The surfer is in a dynamic pose, leaning back and pulling on the lines.

Tenk på en periode du opplevde sterk grad av utvikling og motivasjon i jobbsammenheng.

Hva kjennetegnet denne perioden?

Noter stikkord til presentasjon i plenum.

Drivere for motivasjon på jobben

Jeg får brukt kompetansen min

Jeg vokser og utvikler meg gjennom mitt arbeid

Jeg får jevnlig tilbakemelding på godt utført arbeid

Jeg vet hva jeg skal gjøre på jobben hver dag

Mine meninger og innspill ønskes velkommen



Kompetanse og læring

Hva gjør de beste lederne?

Eksempler

Hva nå?



Hva gjør de beste?

Mål: Våre medarbeidere opplever at de får brukt kompetansen sin og at de vokser og utvikler seg gjennom sitt arbeid



Bastian Lie Nilsen

Høgskolelektor i organisasjonspsykologi, BI
Partner, Knowledge Management Consulting

”Etter å ha fulgt mange tusen ledere gjennom de siste ti årene, har vi observert at ledere som presterer godt over gjennomsnittet har følgende ferdigheter og atferd:”



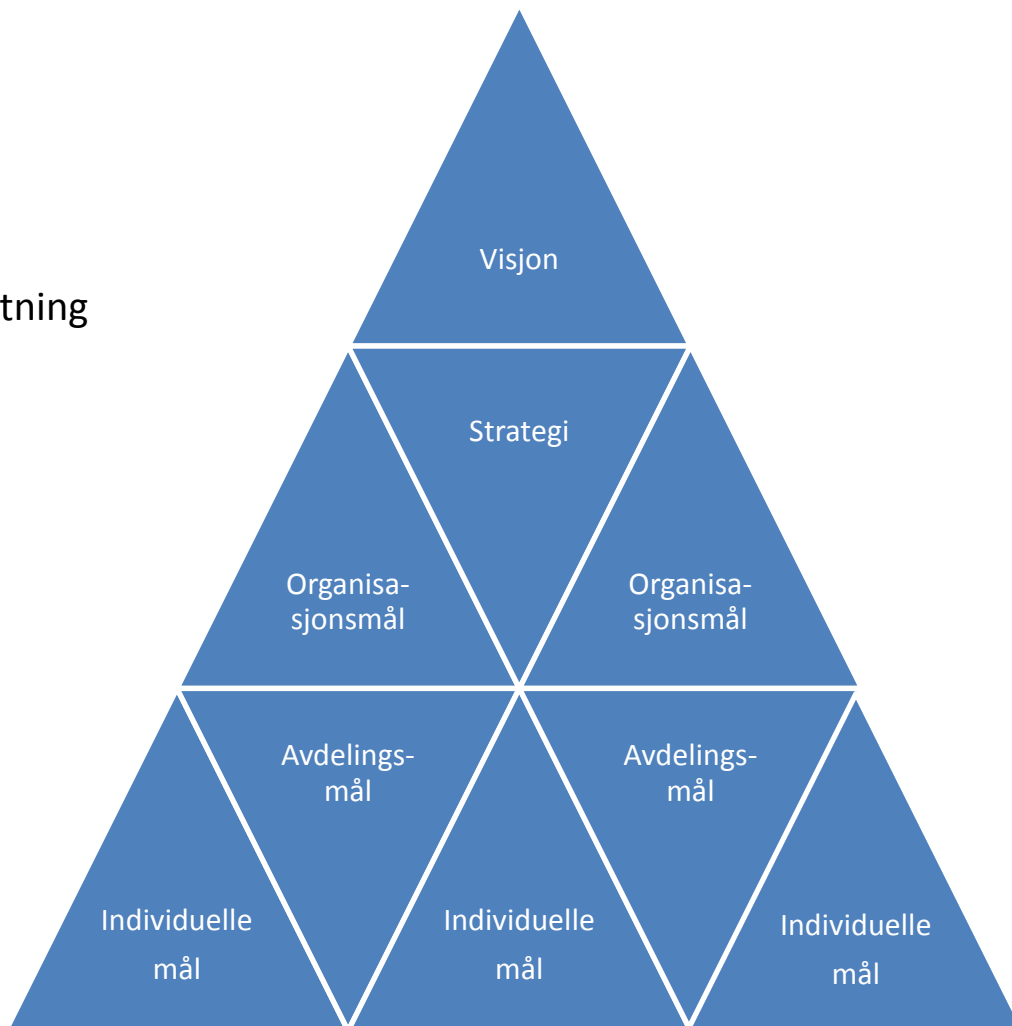
SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE

Hva gjør de beste?

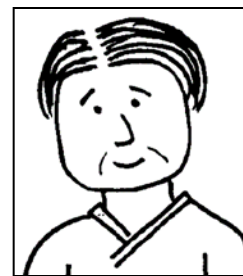
Mål: Våre medarbeidere opplever at de får brukt kompetansen sin og at de vokser og utvikler seg gjennom sitt arbeid

1. De avklarer tydelig mål og **forventninger** til resultater og atferd – og formidler disse trygt gjennom dialog.

Sett retning



Fokuser meg!



SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE

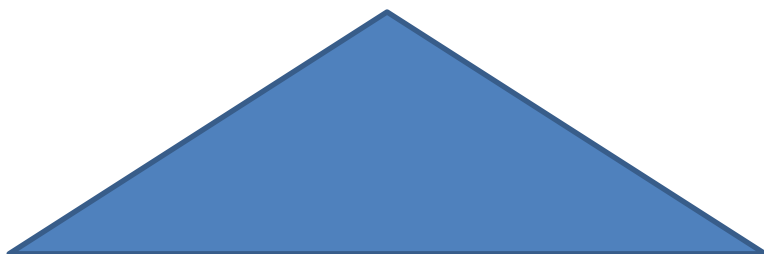
Hva gjør de beste?

Mål: Våre medarbeidere opplever at de får brukt kompetansen sin og at de vokser og utvikler seg gjennom sitt arbeid

2. De **anerkjenner** sine medarbeidere for det de gjør – og for deres egenskaper som særlig egner seg for arbeidet.

Spesifikk

- Bruk konkrete hendelser
- Unngå kategorisering ("aldri"/"alltid")
- Vær like spesifikk på det positive



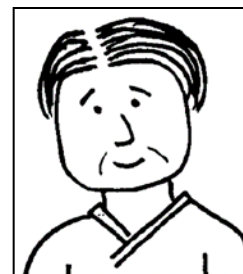
Atferdsorientert

- Ikke vurder intensjoner eller personlighet
- Meld tilbake hva du ser/hører
- Fortell gjerne hvordan det påvirker deg

Umiddelbar

- Ta det så raskt som mulig
- Ikke gå rundt grøten
- Ratio 5:1 positiv:negativ

Se meg!



SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE

Hva gjør de beste?

Mål: Våre medarbeidere opplever at de får brukt kompetansen sin og at de vokser og utvikler seg gjennom sitt arbeid

3. De **lytter** mer enn de snakker – og stiller gode spørsmål som er relevant for deres felles mål og medarbeidernes oppgaver.

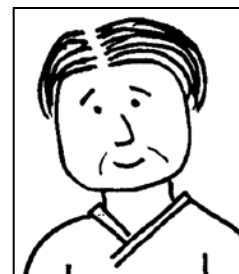
Gode (coachende) spørsmål:

- Hva er viktig for deg?
- Hvor ser du deg selv om 2-3 år?
- Hvilke aktiviteter må du legge opp til for å nå målene dine?
- Hvis du skulle løftet deg ett hakk som medarbeider, hva ville du gjort da?
- Hvilke andre alternativer har du?
- Hva kan hindre deg på veien?
- Hva eller hvem kan du spille på for å få drahjelp?
- Hva vil være neste steg nå?
- Når tar du neste steg?
- Hva synes du var det viktigste vi snakket om?

Aktiv lytting:

- Speile kroppsspråk
- Vis full oppmerksomhet (husk kroppsspråk og øyne)
- Utforsk det som blir sagt med åpne spørsmål
- Reformuler det som blir sagt for å sjekke at du har forstått det riktig

Hør på meg!



SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE

Hva gjør de beste?

Mål: Våre medarbeidere opplever at de får brukt kompetansen sin og at de vokser og utvikler seg gjennom sitt arbeid

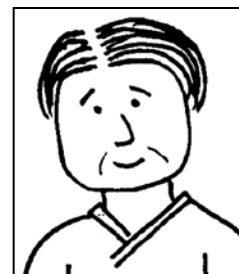
4. De spør ofte hva de kan **hjelp**e sine medarbeidere med, enten det er å skaffe riktig utstyr eller sammen tenke høyt under problemløsning.

Vær oppriktig interessert...

- Hvordan har du det?
- Hvordan går det med prosjektet?
- Hva trenger du fra meg for å komme videre i arbeidet?

...og se hele mennesket

Bry deg om meg!

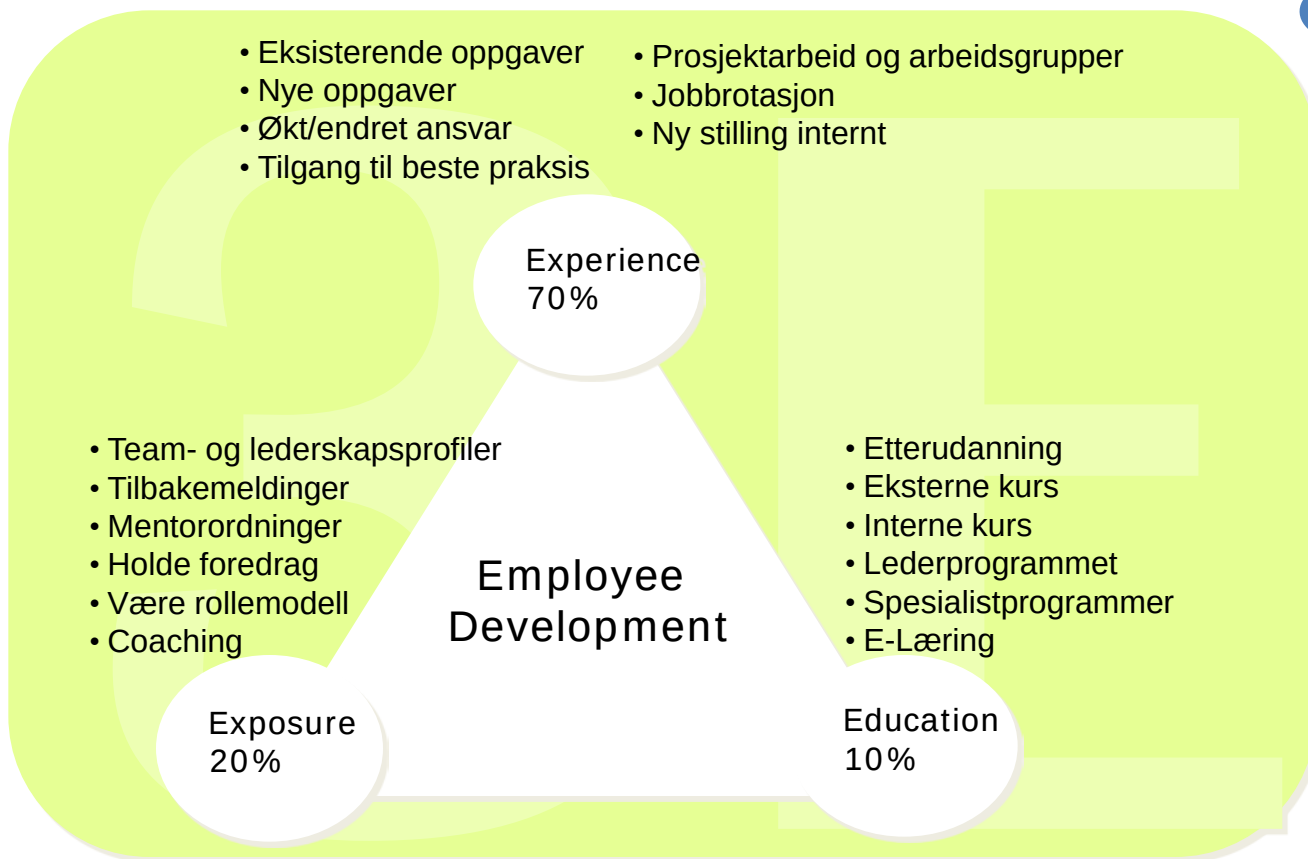


SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE

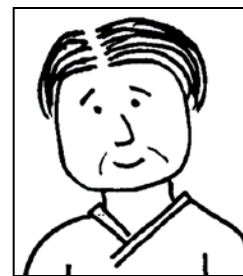
Hva gjør de beste?

Mål: Våre medarbeidere opplever at de får brukt kompetansen sin og at de vokser og utvikler seg gjennom sitt arbeid

5. De gir sine medarbeidere interessante **oppgaver**, hjelper dem å finne nye løsninger og spør ofte hvilke alternative løsninger medarbeideren har vurdert.



La meg lære!



SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE

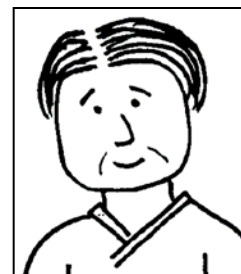
Hva gjør de beste?

Mål: Våre medarbeidere opplever at de får brukt kompetansen sin og at de vokser og utvikler seg gjennom sitt arbeid

6. *De vet at de færreste medarbeidere hører etter hva de sier, eller leser det de skriver – men at medarbeideren ser nøye etter hva de **gjør**.*



Vis meg!



SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE

Hva gjør de beste?

Mål: Våre medarbeidere opplever at de får brukt kompetansen sin og at de vokser og utvikler seg gjennom sitt arbeid

Medarbeiderbehov:

Fokuser meg!

Se meg!

Hør på meg!

Bry deg om meg!

La meg lære!

Vis meg!

Lederatferd:

1. De avklarer tydelig sine **forventninger** til resultater – og oppførsel – og formidler disse trygt gjennom dialog.
2. De **anerkjenner** sine medarbeidere for det de gjør – og for deres egenskaper og personlighetstrekk som særlig egner seg for arbeidet.
3. De **lytter** mer enn de snakker – og stiller gode spørsmål som er relevant for deres felles mål og medarbeidernes oppgaver.
4. De spør ofte hva de kan **hjelpe** sine medarbeidere med, enten det er å skaffe riktig utstyr eller sammen tenke høyt under problemløsning.
5. De gir sine medarbeidere spennende **oppgaver**, hjelper dem å finne nye løsninger og spør ofte hvilke alternativer de har vurdert.
6. De vet at de færreste medarbeidere hører etter hva de sier, eller leser det de skriver – men at medarbeideren ser nøye etter hva de **gjør**.



SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE

Hva gjør de beste?

Mål: Våre medarbeidere opplever at de får brukt kompetansen sin og at de vokser og utvikler seg gjennom sitt arbeid



Bastian Lie Nilsen

Høgskolelektor i organisasjonspsykologi, BI
Partner, Knowledge Management Consulting

*”Det er viktig å mestre det enkle, før man blir for avanserte. Det enkle er ofte det beste.
Hvis du som kunnskapsleder leverer på de seks ovenstående områdene, vet vi at det er smart å satse penger på deg. For resultatene vil komme!”*



SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE

Kompetanse og læring

Hva gjør de beste lederne?

Eksempler

Hva nå?



Eksempel 1

Praksisfellesskap

Kraftfull hverdagslæring blant kolleger



SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE

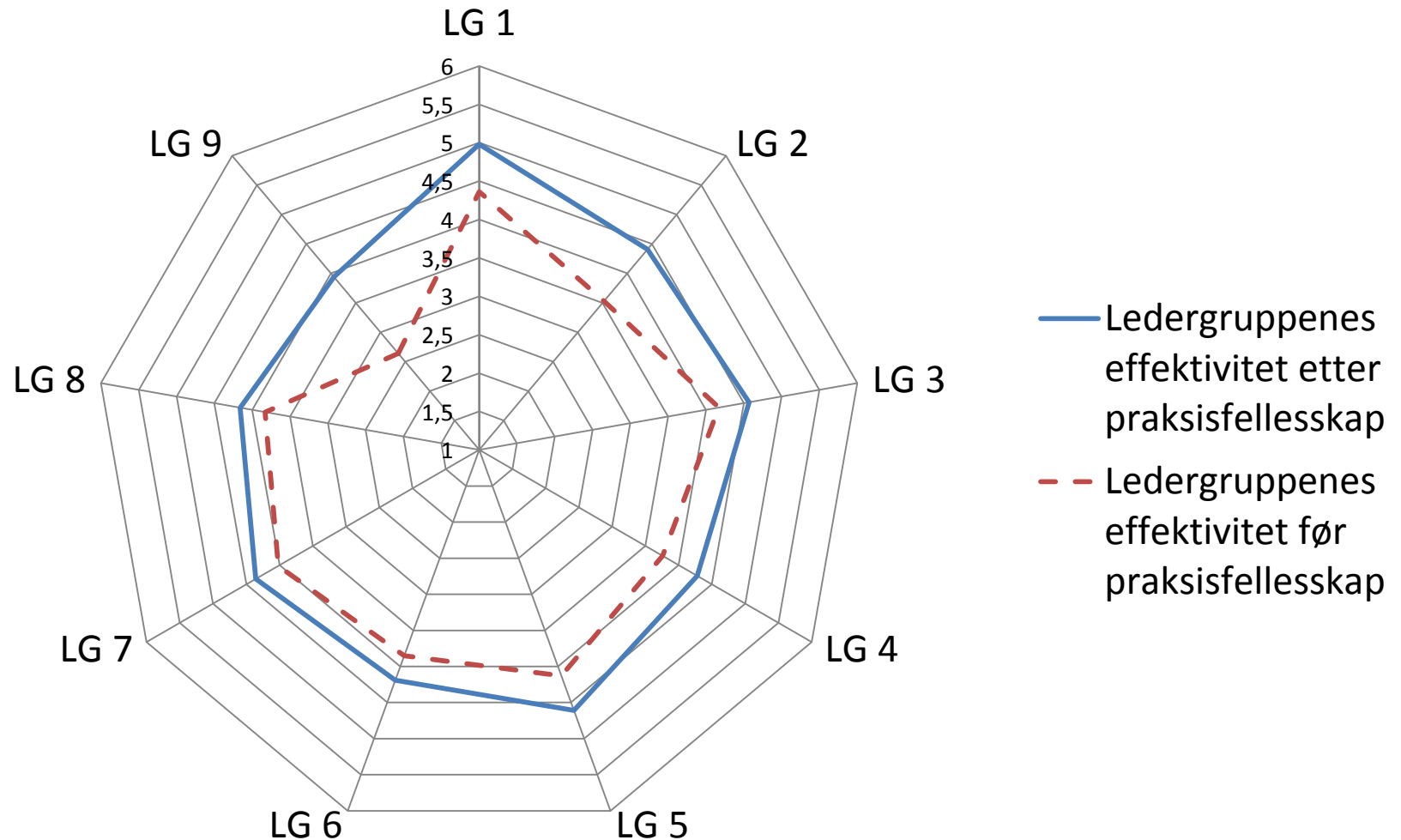


Praksisfelleskap er selvstyrte eller fasiliterte grupper av mennesker, som jevnlig kommer sammen for å lære av og med hverandre, med utgangspunkt i erfaringer og utfordringer fra sitt arbeid, med siktemål om å gjøre jobben sin bedre.





Effektivitet i ledergrupper – før og etter praksisfellesskap



Kilde: O. Johansen

Metode (meny)	Beskrivelse	Tid
Hva har skjedd siden sist	Deltakerne presenterer og diskuterer erfaringer de har gjort siden forrige møte, gjerne spesifikt knyttet til aksjoner som skulle prøves ut/gjøres eller ting som har blitt delt	Ca 15 min
Kollega-veiledning	Deltakerne legger frem problemstillinger som gruppen gir råd og tilbakemelding på	Ca 20 min
Jeg søker	Deltakerne gis anledning til å søke etter informasjon eller personer som andre i nettverket muligens kan hjelpe dem med. Fasilitator noterer og sender ut referat på e-post.	Ca 1 min per pers
Faglig påfyll	Prosessleder presenterer forskningsbasert faglig påfyll, og fasiliterer deretter dialog/arbeid i gruppen	Ca 30 + 30 min
Deltaker-presentasjon	En deltaker presenterer arbeid (prosjekt/prosess/verktøy) fra egen virksomhet, og fasiliterer deretter dialog/arbeid i gruppen	Ca 30 + 30 min
Gjeste-presentasjon	En invitert gjest presenterer forskning eller erfaringer innen sitt ekspertområde, og fasiliterer deretter dialog/arbeid i gruppen	Ca 30 + 30 min
Erfaringsdeling	Deltakerne deler erfaringer i plenum eller mindre grupper	Ca 15-45 min
Mingling	Uformell mingling rundt kaffemaskinen/i pauseområdet	Ca 15 min
Hva nå?	Motto: «Det blir ingen forandring uten av noen gjør noe annerledes.» Deltakerne velger ut et aksjonspunkt som de skal gjøre seg erfaring på til neste gang (handling).	Ca 5 + 10 min



Eksempel 2

Kompetanseutvikling gjennom delegering av oppgaver og ansvar





Kunsten å skape vekst og læring i hverdagen

Personlig handlingsplan

Navn: _____

Vårt felles mål

?

1 Medarbeiders behov

Noter stikkord om ønsket utvikling per medarbeider:

Navn:

•

•

Navn:

•

•

Navn:

•

•

Navn:

•

•

Navn:

•

•

Navn:

•

•

Navn:

•

•

3 Delegering og oppgavestyring

a. Dette spørsmålet skal jeg stille meg selv oftere før jeg delegerer oppgaver:

•

b. Disse oppgavene skal jeg bevisst delegere/styre for å skape læring, vekst og utvikling hos mine medarbeidere og i min avdeling/enhet:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

4 Coaching for læring og bevisstgjøring

Dette skal jeg gjøre for å støtte mine medarbeidere i læringsprosessene og for å synliggjøre at de vokser og utvikler seg i jobben sin

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

2 Avdelingens behov

Avdelingen bør utvikle kunnskaper, ferdigheter og evner innen: ...

•

•

•

•

•

•

•

•

•



SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE



Øvelse 2 Avdelingens/organisasjonens behov

Vårt felles mål

?

Oppgave

1. Ta frem de strategiske målene dere har. Les/tenk gjennom hvilke utfordringer som ligger foran dere som avdeling.
2. Forestill deg nå at du rapporter i ledermøtet i desember. Se for deg målkortet ditt vist på veggen med bare grønne flagg. Du vet med deg selv at det er innsatsen for å utvikle kompetansen i avdelingen som har gjort dette mulig. Hvilken kompetanse har avdelingen din utviklet i løpet av året, som har hatt så stor effekt på prestasjonen og måloppnåelsen? Formuler svare som «evne til å»: ...
3. Diskuter og del erfaringer i gruppen – hvilke evner bør avdelingen utvikle?

Handling

- Ta frem handlingsplanen. Oppsummer for deg selv og skriv ned i handlingsplanen: Avdelingen bør (videre-) utvikle kunnskaper, ferdigheter og evner til å: ...



SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE



Øvelse 3a Oppgavestyring og delegering

Vårt felles mål

?

Oppgave:

1. Tenk på en oppgave du skal delegere i nærmeste framtid. Gå gjennom spørsmålene nedenfor, og tenk gjennom: Hvem du ville gitt oppgaven til, med bare denne sektorens perspektiv? Merk deg hvordan utfallet kanskje endrer seg og hva som faller lettest for deg.



Handling

- Hvilket spørsmål mener du nå etter denne øvelsen at du bør stille deg oftere i forbindelse med delegering? Skriv dette spørsmålet inn i handlingsplanen, pkt 3a



Øvelse 3b Oppgavestyring og delegering

Vårt felles mål

?

Oppgave

1. Hvilke reelle oppgaver, små eller stor, kan du bevisst delegere for å skape vekst og utvikling blant dine medarbeidere og i din avdeling/enhet?
2. Del dine konkrete ideer med de andre i gruppen.

Handling

- Velg ut fire reelle oppgaver du bevisst skal delegere/styre for å skape læring, vekst og utvikling hos dine medarbeidere og i din avdeling. Skriv disse oppgavene inn i handlingsplanen.



SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE



Øvelse 4 Coaching for læring og bevisstgjøring

Vårt felles mål

?

Oppgave

1. Gå sammen i grupper på tre. Tenk tilbake på den perioden du opplevde at du vokste og utviklet deg godt i jobbsammenheng (fra starten av samlingen i dag).
2. Person 1 ("seg selv") skal fortelle person 2 om sine handlinger og gjøremål fra denne perioden.
3. Person 2 ("leder") hjelper og støtter person 1 til å skille mellom a) egne vurderinger, synsinger, opplevelser eller følelser og b) det som faktisk skjedde eller ble gjort.
4. Person 3 ("observatør") gir tilbakemelding til de to andre. Gjenfortellingen gir økt bevissthet og læring som sitter bedre.

Handling

Ta frem din personlige handlingsplan. Tenk gjennom og konkluder på følgende spørsmål:

1. Hva skal du gjøre mer av for å støtte dine medarbeidere i læringsprosessene og for å synliggjøre at de vokser og utvikler seg i jobben sin?



SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE

Eksempel 3

Kompetanseutvikling gjennom konseptet «kunnskapssnacks»



Kompetanse og læring

Hva gjør de beste lederne?

Eksempler

Hva nå?



Med utgangspunkt i denne formiddagen:

Hvilken konkret og spesifikk atferd kunne vært interessant for deg å prøve ut - i ditt lederskap eller i din organisasjon – i praksis?

